

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN
(PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI S2JB**



**Tesis Oleh:
TIARA AYU LESTARI
01032622226005**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Magister Sains (M.Si)
pada
Program Studi Magister Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen
Sumber Daya Manusia
Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Tesis : Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB

Nama Mahasiswa : Tiara Ayu Lestari

NIM : 01032622226005

Program Studi : Magister Ilmu Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui,

Pembimbing Pertama,

Adam

Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E
NIP. 196706241994021002

Pembimbing Kedua,

Zunaldah

Dr. Hj. Zunaldah, M.Si
NIP. 196610221992032002

Koordinator Program Studi
Magister Ilmu Manajemen,

Yuliani

Dr. Yuliani, S.E., M.M
NIP 197608252002122004



Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Sriwijaya,

Adam

Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E
NIP. 196706241994021002

Tanggal Lulus : 14 Mei 2024



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Raya Palembang-Prabumulih Km. 32 Indralaya (Ogan Ilir) Kode Pos 30662
Tel: (0711) 580964, 580646 Fax: (0711) 560964
Jl. Srijaya Negara Bukit Besar Palembang 30139
Laman: <http://fe.unsri.ac.id> – email: dekan@fe.unsri.ac.id


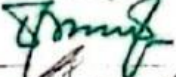
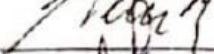
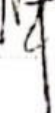
PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS

Ketua	: Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E NIP. 196706241994021002	<i>Adam</i> (.....)
Sekretaris	: Dr. Hj. Zunaidah, M.Si NIP. 196610221992032002	<i>Zunaidah</i> (.....)
Anggota	(1) : Dr. Hj. Agustina Hanafi, M.B.A NIP. 195708291984032003	<i>Agustina Hanafi</i> (.....)
	(2) : Dr. Wita Farla WK, S.E., M.M NIP. 198104012014092001	<i>Wita Farla WK</i> (.....)



**BUKTI TELAH MEMPERBAIKI TESIS
MAHASISWA PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

No.	Nama	Tanda tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E		
2.	Dr. Hj. Zunaidah, M.Si		30/5/2024
3.	Dr. Hj. Agustina Hanafi, M.B.A		29 Mei 2024
4.	Dr. Wita Farla WK, S.E., M.M		30 Mei 2024

Menerangkan bahwa:

Nama : Tiara Ayu Lestari
NIM : 01032622226005
Program Studi : Magister Ilmu Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB

Telah memperbaiki tesis hasil ujian

Palembang, 2024
Mengetahui
Koordinator Program Studi



Dr. Yuliani, S.E., M.M
NIP 197608252002122004





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Raya Palembang-Prabumulih Km. 32 Indralaya (Ogan Ilir) Kode Pos 30662
Tel (0711) 580964, 580646 Fax: (0711) 580964
Jl. Sriwijaya Negara Bukit Besar Palembang 30139
Laman: <http://fe.unsri.ac.id> email: dekan@fe.unsri.ac.id

MATRIK PERBAIKAN TESIS

Nama : Tiara Ayu Lestari
NIM : 01032622226005
Program Studi : Magister Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.I. (.....)*
2. Dr. Hj. Zunaidah, M.Si (.....)*

No.	Dosen Penguji	Saran dan Masukan	Keterangan	Paraf
1.	Dr. Hj Agustina Hanafi, M.B.A	1. Perbaiki latar belakang, kaitkan antar variable 2. Hindari kata-kata bahasa asing, gunakan bahasa Indonesia 3. Perbaiki rumusan masalah dan tujuan penelitian 4. Perbaiki kesalahan penulisan 5. Perbaiki bab 4 analisis nilai table frekuensi variable, jelaskan yang dominan 6. Tambahkan teori pada pembahasan 7. Tabulasi semua variable tidak perlu dilampirkan	Acc	
2.	Dr. Wita Farla WK, S.E., M.M	1. Perbaiki penulisan pada bab 2 2. Nilai persentase frekuensi paling rendah di analisis 3. Kaitkan teori pada hasil pembahasan 4. Perbaiki kata "ya" menjadi "valid" pada hasil <i>discrtminant validity</i> 5. Tabel hasil rekapitulasi pindahkan sebelum sub bab pembahasan hasil penelitian	OK	

No.	Dosen Pembimbing	Saran dan Masukan	Keterangan	Paraf
3.	Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.F.	Perbaiki sesuai yang disarankan oleh penguji	ok	
4.	Dr. Hj. Zunaidah, M.Si	Perbaiki sesuai yang disarankan oleh penguji	ok	

Palembang, 2024
 Koordinator Program Studi
 Magister Ilmu Manajemen,



Dr. Yuliani, S.E., M.M
 197608252002122004

*) paraf pembimbing

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tiara Ayu Lestari
Tempat dan tanggal lahir : Palembang, 10 Oktober 1997
Program Studi : Magister Ilmu Manajemen
NIM : 01032622226005

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Seluruh data, informasi, interpretasi, serta pernyataan dalam pembahasan dan kesimpulan yang disajikan dalam karya ilmiah ini, kecuali yang disebutkan sumbernya adalah merupakan hasil pengamatan, penelitian, pengelolaan, serta pemikiran saya dengan pengarahan dari para pembimbing yang ditetapkan.
2. Karya ilmiah yang ditulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik, baik di Universitas Sriwijaya maupun di perguruan tinggi lain.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti ketidakbenaran dalam pernyataan tersebut diatas, maka saya bersedia menerima sanksi akademis berupa pembatalan gelar yang saya peroleh melalui pengajuan karya ilmiah.

Palembang, Juli 2024
Yang memuat pernyataan



Tiara Ayu Lestari
NIM 01032622226005

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Yakinlah ada sesuatu yang menantimu selepas banyak kesabaran yang kau jalani, yang akan membuatmu terpana hingga lupa betapa pedihnya rasa sakit”

(Ali bin Abi Thalib)

“Long story short, I survived”

(Taylor Swift)

I dedicated this Thesis to:

My self

My beloved parents

Family & Friends

My Almamater

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB". Tesis ini adalah sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi penulis untuk memperoleh gelar Magister Sains Program Studi S2 Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari kata sempurna, atas segala kekurangan dan ketidaksempurnaan tesis ini penulis sangat mengharapkan masukan, kritik dan saran yang bersifat membangun kearah perbaikan dan menyempurnakan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan semoga amal baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT .

Palembang, Juli 2024

Penulis,

Tiara Ayu Lestari

NIM 01032622226005

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam penulisan tesis ini penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dalam proses penyelesaian tesis ini . Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya dan sebagai Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Ibu Dr. Hj. Zunaidah, M.Si sebagai Pembimbing II, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Ibu Dr. Hj. Agustina Hanafi, M.B.A sebagai Dosen Penguji I yang telah banyak memberikan pengarahan, saran serta masukan.
4. Ibu Dr. Wita Farla WK, S.E., M.M sebagai Dosen Penguji II yang telah banyak memberikan pengarahan, saran serta masukan.
5. Ibu Dr. Yuliani, S.E., M.M sebagai Koordinator Program Studi S2 Ilmu Manajemen Universitas Sriwijaya
6. Seluruh dosen dan staff Program Studi Magister Ilmu Manajemen dan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah membantu penulis baik selama masa perkuliahan maupun dalam proses menyelesaikan tesis ini.

7. Kedua orang tua tercinta, Papa (Mulyadi) dan Mama (Nyimas Nurlina), serta kakak-kakakku dan adik yang telah memberikan dukungan, semangat, dan juga doa restu selama proses tesis ini.
8. Sahabat-sahabatku (Atun, Niken, Tata, Ayu, Nanad, Siska) yang sudah menemani dan mendengarkan keluh kesah penulis.
9. Teman-teman seperjuangan S2 Ilmu Manajemen Universitas Sriwijaya angkatan 2021 (2).
10. Almamaterku tercinta.

Akhir kata dengan kerendahan hati, penulis memohon maaf bahwa masih terdapat banyak kekurangan, kesalahan dan keterbatasan penulis dalam menyusun tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi setiap orang dan menjadi referensi pada penelitian selanjutnya.

Palembang, Juli 2024

Penulis,

Tiara Ayu Lestari
NIM 01032622226005

ABSTRAK

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI S2JB

Oleh:

Tiara Ayu Lestari

Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E

Dr. Hj. Zunaidah, M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB sebanyak 128 responden. Sumber data penelitian ini adalah data primer dengan melakukan penyebaran kuesioner. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan aplikasi SmartPLS. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan variable pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT PLN (PERSERO) S2JB DISTRIBUTION PARENT UNIT

By:

Tiara Ayu Lestari

Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E

Dr. Hj. Zunaidah, M.Si

This research aimed to examine the influence of career development and work motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. This research uses a quantitative approach method. The sample in this research was employees of PT PLN (Persero) S2JB Main Distribution Unit, with a total of 128 respondents. The research data source was primary data by distributing questionnaires. The data analysis method in this research uses Structural Equation Modeling (SEM) with the SmartPLS application. The results of this research show that the career development variable has a significant positive effect on employee performance, work motivation has a significant positive effect on employee performance, career development has a positive effect on job satisfaction, work motivation has a positive effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive effect on employee performance. Furthermore, career development has a positive and significant effect on employee performance which is mediated by job satisfaction and work motivation has a significant positive effect on employee performance which is mediated by job satisfaction.

Keywords: *Career Development, Work Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction*

RIWAYAT HIDUP

Nama Mahasiswa : Tiara Ayu Lestari
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang, 10 Oktober 1997
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Nama Ayah : Mulyadi
Pekerjaan Ayah : PurnaKarya PT PLN (Persero)
Nama Ibu : Nyimas Nurlina
Pekerjaan Ibu : Ibu Rumah Tangga
Alamat Rumah (Orang tua) : Jl. Kebun Bunga, Komplek Bukit Nusa Indah
Alamat E-mail : tiaraayulestari10@gmail.com
No. Handphone : 082175323495

Pendidikan Formal

Sekolah Dasar : SD IBA Palembang
SLTP : SMP Negeri 10 Palembang
SLTA : SMA Negeri 3 Palembang
S-1 : Teknik Industri, Universitas Telkom Bandung
S-2 : Ilmu Manajemen, Universitas Sriwijaya

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS	ii
BUKTI TELAH MEMPERBAIKI TESIS	iii
MATRIKS PERBAIKAN TESIS	iv
HALAMAN PERNYATAAN	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
UCAPAN TERIMA KASIH	ix
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
RIWAYAT HIDUP	xiii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis	10
1.4.2 Manfaat Praktis.....	10
BAB II STUDI KEPUSTAKAAN	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Teori Pengembangan Karir.....	11
2.1.3 Teori Motivasi Kerja	13
2.1.4 Teori Kepuasan Kerja.....	17
2.1.5 Teori Kinerja Karyawan	19

2.2 Hubungan Pengaruh Antar Variabel	20
2.2.1 Pengaruh Variabel Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan	20
2.2.2 Pengaruh Variabel Motivasi dan Kinerja Karyawan.....	21
2.2.3 Pengaruh Variabel Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja.....	22
2.2.4 Pengaruh Variabel Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.....	23
2.2.5 Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	23
2.2.6 Pengaruh Variabel Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	24
2.2.7 Pengaruh Variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	25
2.3 Penelitian Terdahulu.....	26
2.4 Kerangka Pikir.....	33
2.5 Hipotesis Penelitian.....	34
BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1 Ruang Lingkup Penelitian	35
3.2 Rancangan Penelitian	35
3.3 Jenis dan Sumber Data	36
3.3.1 Jenis Data	36
3.3.2. Sumber Data	36
3.4 Teknik Pengumpulan Data	36
3.5 Populasi dan Sampel	37
3.5.1 Populasi	37
3.5.2 Sampel	38
3.6 Teknik Analisis.....	38
3.6.1 Analisis Deskriptif.....	38
3.6.2 Metode Suksesif Interval (MSI)	39
3.7 Teknik Analisis.....	40
3.7.1 Analisis Kuantitatif.....	40
3.8 Model Penelitian.....	44
3.9 Uji Hipotesis.....	48
3.10 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	49

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	53
4.1.1 Profile Perusahaan	53
4.1.2 Visi dan Misi	53
4.1.3 Struktur Organisasi	54
4.2 Gambaran Umum Responden.....	54
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	55
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	56
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	56
4.3 Deskripsi Frekuensi Variabel	57
4.3.1 Variabel Pengembangan Karir	58
4.3.2 Variabel Motivasi Kerja	67
4.3.3 Variabel Kepuasan Kerja.....	73
4.3.4 Variabel Kinerja Karyawan	82
4.4 Analisis Hasil dengan SEM-PLS	93
4.4.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	93
4.4.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	104
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	113
4.5.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	114
4.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	115
4.5.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja.....	117
4.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	118
4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	119
4.5.6 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	121
4.5.7 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	122
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	124
5.1 Kesimpulan.....	124
5.2 Saran	125

5.3 Implikasi Penelitian	126
5.4 Implikasi Teoritis	127
5.5 Implikasi Praktis	128
5.6 Keterbatasan Penelitian	129
5.7 Agenda Penelitian Mendatang.....	130
DAFTAR PUSTAKA	131
LAMPIRAN.....	140

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Target dan Realisasi Persentase Kinerja Karyawan Tahun 2022 PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi	4
Tabel 1. 2 Pra-Survey Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB..	5
Tabel 1. 3 Tingkat Pendidikan dan Jumlah Peserta Pelatihan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB Tahun 2022	7
Tabel 1. 4 Aspek Kepuasan dan Tingkat Kepuasan Kerja 2022 PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB	8
Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu	27
Tabel 3.1 Skala Penilaian	39
Tabel 3.2 Skala Interval	39
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel.....	50
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	56
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	56
Tabel 4. 5 Skala Interval	58
Tabel 4. 6 Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Pengembangan Karir	58
Tabel 4. 7 Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja	67
Tabel 4. 8 Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja.....	74
Tabel 4. 9 Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan.....	83
Tabel 4. 10 Hasil Analisis Awal <i>Outer Loadings</i>	95
Tabel 4. 11 Hasil Analisis Akhir <i>Outer Loadings</i>	97
Tabel 4. 12 Hasil Analisis AVE.....	98
Tabel 4. 13 Hasil Analisis <i>Cross Loadings</i>	100
Tabel 4. 14 Hasil Analisis <i>Fornell Larcker Criterion</i>	101
Tabel 4. 15 Hasil Analisis <i>Cronbach Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	102
Tabel 4. 16 Ringkasan Hasil <i>Measurement Models</i>	103
Tabel 4. 17 Hasil Analisis <i>R-Square</i>	105
Tabel 4. 18 Hasil Analisis <i>Q-Square</i>	107

Tabel 4. 19 Hasil Analisis <i>F-Square</i>	108
Tabel 4. 20 Hasil <i>Path Coefficient</i>	109
Tabel 4. 21 Hasil <i>Spesific Indirect Effects</i>	111
Tabel 4. 22 Hasil <i>Variance Accounted For Indirect Effects</i>	112
Tabel 4. 23 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Pikir.....	33
Gambar 3. 1 Diagram Model Penelitian	44
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB	54
Gambar 4. 2 Outer model.....	94
Gambar 4. 3 <i>Inner Model</i>	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Untuk Karyawan	140
Lampiran 2 Kuesioner Untuk Pimpinan	145
Lampiran 3 Tabulasi Kuesioner	149
Lampiran 4 Tabulasi Hasil MSI.....	162
Lampiran 5 Hasil Olah Data	176

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan dan memiliki peranan yang penting dalam setiap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan (Wibowo, 2021). Keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan organisasi tergantung pada pemanfaatan sumber daya yang ada, terutama pada sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan manajemen yang tepat terhadap sumber daya manusia yang ada agar dapat dimanfaatkan secara optimal (Dessler, 2020).

Dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan kompeten diperlukannya pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan adanya peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas untuk dapat menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan yang berbeda-beda (Raymond A. Noe et al., 2019). Kinerja karyawan menentukan efektivitas sebuah perusahaan dan menjadi tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan. kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Abdul Kadir, 2020). Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang secara kuantitas maupun kualitas dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya (Purnomo, 2021). Sedangkan menurut (Santoso & Widodo, 2022) kinerja karyawan merupakan proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan kesepakatan yang ditentukan oleh perusahaan.

Salah satu faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan adalah dengan adanya pengembangan karir (Sularmi & Banjal, 2020). Pengembangan karir akan dapat meningkatkan kinerja untuk karyawan agar dapat mencapai jenjang karir yang terarah (Jumawan & Mora, 2018). Pengembangan karir merupakan rangkaian jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dalam lingkup perusahaan (Syahputra & Tanjung, 2020). Gomes (2003) berpendapat dari sudut pandang karyawan pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa akan datang didalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawan. Pengembangan karir yang baik dapat memberikan berbagai pengaruh yang positif dalam meningkatkan kinerja karyawan, hubungan yang baik antar karyawan dan atasan, adanya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi (Balbed & Sintaasih, 2019; Lei et al., 2021; Natalia & Netra, 2020; Ramli & Yudhistira, 2018; Tiong et al., 2023; Wang & Chen, 2022).

Peningkatan kinerja karyawan selain melalui pengembangan karir dapat dilakukan dengan cara memberikan motivasi kerja kepada karyawan. Menurut Robbins dan Coulter (2018) motivasi adalah proses yang mengacu pada usaha seseorang dimana orang tersebut diberi energi, diarahkan, serta berkelanjutan untuk menuju tercapainya suatu tujuan. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai arah dan kegigihan dalam tindakan. Motivasi berkaitan dengan mengapa orang memilih tindakan tertentu dari pada orang lain, dan mengapa mereka melanjutkan tindakan yang dipilih dan sering kali dalam jangka waktu yang lama (Mullins, 2019).

Motivasi kerja merupakan dorongan pemicu bagi karyawan untuk giat dan sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya. Pemberian motivasi menjadi landasan tepat yang dapat menimbulkan rasa disiplin terhadap pekerjaan. Motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan merupakan salah satu cara untuk mempengaruhi bawahannya dalam meningkatkan kualitas kerjanya sehingga tujuan tercapai dan meningkatnya kinerja karyawan dari sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi (Mullins, 2019).

Selain pengembangan karir dan motivasi kerja, kepuasan kerja juga merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Mullins, 2019). Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan sikap kepuasan yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, sedangkan jika seseorang yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaannya (Robbins & Coulter, 2018).

Selanjutnya Edy Sutrisno (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima atas hasil kerja, serta hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis atas pekerjaan karyawan tersebut. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang didapat seseorang dalam bekerja, maka akan semakin meningkat kinerja karyawan yang akan dihasilkan orang tersebut.

PT PLN (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang ketenagalistrikan dibawah naungan Badan Usaha Milik Negara. PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB memiliki peranan penting guna meningkatkan kualitas

dan memupuk keuntungan dalam rangka menunjang pembangunan dengan memperhatikan sumber daya manusia dalam hal kinerja karyawan. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh peneliti pada PT PLN (Persero) S2JB diperoleh data yang menunjukkan bahwa karyawan belum mencapai target kinerja yang ditentukan oleh perusahaan.

Tabel 1. 1 Target dan Realisasi Persentase Kinerja Karyawan Tahun 2022 PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi

No	Aspek Penilaian	Target (%)	Realisasi (%)	Keterangan
1	<i>Human Capital Readliness</i>	4,51	4,47	Tidak Tercapai
2	<i>Leadership</i>	4,51	4,51	Tercapai
3	<i>Alignment</i>	4,51	4,51	Tercapai
4	<i>Team Work</i>	4,51	4,49	Tidak Tercapai
5	<i>Culture</i>	4,51	4,39	Tidak Tercapai
	Rata-rata	4,51	4,49	

Sumber : Human Talent Development Unit Induk Distribusi S2JB (2023)

Berdasarkan table di atas, menunjukkan bahwa target perusahaan sebesar 4,51%, pada unit *leadership* dan *alignment* dapat memenuhi target dalam penilaian kinerja karyawan yaitu 4,51%. Lalu untuk unit *human capital readliness*, *team work* dan *culture* tidak memenuhi target kinerja karyawan dengan persentase *human capital readliness* sebesar 4,47%, *team work* 4,49% dan *culture* 4,39%. Dari hasil tersebut, maka rata-rata persentase untuk penilaian kinerja karyawan tahun 2022 sebesar 4,49%, sehingga berdasarkan data penilaian kinerja karyawan yang tertera menunjukkan bahwa karyawan tidak memenuhi target kinerja karyawan yang diharapkan oleh perusahaan yaitu sebesar 4,51% pada tahun 2022.

Peneliti melakukan observasi dan survey awal pada bulan Februari 2023 di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB dengan tujuan mengetahui

permasalahan dalam perusahaan dengan melakukan wawancara kepada 16 sampel karyawan yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1. 2 Pra-Survey Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB

No	Pertanyaan
1.	Apakah Anda melakukan pekerjaan sesuai dengan <i>jobdesc</i> ?
2.	Apakah Anda telah bekerja sesuai dengan <i>passion</i> ?
3.	Apakah Anda bekerja sesuai dengan tingkat pendidikan yang telah anda tempuh?
4.	Apakah pekerjaan yang Anda kerjakan memberikan manfaat yang positif untuk kebutuhan anda?
5.	Apakah jumlah gaji yang Anda terima sudah sesuai dengan beban kerja saat ini?
6.	Apakah Anda sering melakukan pekerjaan di luar jam kerja?
7.	Bagaimana sikap pimpinan dalam memperlakukan Anda sebagai karyawan?
8.	Bagaimana lingkungan kerja yang anda rasakan?
9.	Bagaimana sikap teman kantor dalam menyikapi permasalahan yang sedang Anda alami?
10.	Apakah atasan memberikan peluang karir kepada semua karyawan?
11.	Apakah Anda memiliki niat untuk keluar dari pekerjaan saat ini?
12.	Apakah Anda akan mengambil tawaran pekerjaan lain apabila ada pekerjaan yang lebih baik dari segi gaji, lingkungan ataupun jabatan?

Dari hasil penelitian dan hasil wawancara yang dilakukan penulis pada bulan Februari 2023 dengan mengajukan 12 pertanyaan pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB, ditemukan terdapat fenomena yang terjadi salah satunya yaitu jenjang karir tidak sesuai dengan pendidikan, kompetensi dan keahlian karyawannya sehingga karyawan tidak dapat melakukan pekerjaan secara maksimal yang menyebabkan pengembangan karir dari karyawan kurang efektif karena belum mendapatkan jenjang karir yang lebih baik.

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, bahwa adanya karyawan yang bekerja bagian keuangan lalu dipindahkan ke bagian sumber daya manusia (SDM), serta kurangnya dukungan dari atasan terhadap para karyawannya. Adanya *like or dislike* antara atasan dan karyawannya maupun antar rekan kerja yang menyebabkan rasa tidak nyaman sehingga karyawan tidak

termotivasi dan kurang maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Pengembangan karir yang terjadi hanya dilakukan melalui perpindahan jabatan yang sebelumnya kemudian berkembang ke jabatan yang lebih tinggi. Tentunya hal tersebut membuat kecemburuan sosial bagi karyawan lain dikarenakan berkembangnya karir tidak dipengaruhi oleh uraian pekerjaan yang sudah dikerjakan dengan maksimal.

Hasil wawancara ini diperkuat dengan pernyataan bahwa pengembangan karir dalam PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB kurang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan karyawan. Dimensi spesifikasi pekerjaan diantaranya pendidikan dan pelatihan meliputi kesesuaian antara tanggung jawab dengan latar belakang pengalaman kerja serta kompetensi yang meliputi kesesuaian antara pekerjaan dengan pengetahuan (Chrisdayanti et al., 2020). Menurut (Susanto, 2019), (Harahap & Tirtayasa, 2020), faktor lain juga yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan untuk seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan (Caissar et al., 2022). Menurut (Pratiwi et al., 2023) dengan adanya motivasi yang tinggi, maka karyawan akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh sehingga mencapai kinerja karyawan yang baik.

Berikut merupakan tabel tingkat pendidikan dan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB:

Tabel 1. 3 Tingkat Pendidikan dan Jumlah Peserta Pelatihan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB Tahun 2022

No	Pendidikan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Peserta Training (Orang)	Persentase (%)
1	SMA	25	14	5,60
2	D3	35	18	87,50
3	S1	45	28	62,20
4	S2	23	15	65,21
Total		128	75	58,6

Sumber : Human Talent Development Unit Induk Distribusi S2JB (2023)

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas, menunjukkan bahwa dari 128 karyawan hanya 75 karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB yang mengikuti pelatihan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda dengan persentase keseluruhan sebesar 58,6%. Hal ini menunjukkan karyawan tidak sepenuhnya mengikuti pelatihan yang sudah di upayakan oleh perusahaan dikarenakan kurangnya motivasi dan kesempatan karir yang diberikan oleh perusahaan. Pengembangan karir merupakan jabatan yang diduduki oleh seseorang dalam waktu kerjanya baik di organisasi maupun di instansi pemerintahan. Pengembangan karir merupakan proses memperbaiki diri seseorang dalam mencapai karirnya, dalam pengembangan karir, adanya kebijakan yang konsisten dan menguntungkan oleh karyawan (Szeto, 2022). Pengembangan karir merupakan proses memperbaiki diri seseorang dalam mencapai karirnya, dalam pengembangan karir, adanya kebijakan yang konsisten dan menguntungkan oleh karyawan (Szeto, 2022).

Kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB dapat dilihat dari data aspek kepuasan dan hasil tingkat kepuasan kerja yang didapatkan dari perusahaan. Berikut Tabel 1.4 yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja berdasarkan aspek perusahaan:

Tabel 1. 4 Aspek Kepuasan dan Tingkat Kepuasan Kerja 2022 PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB

No.	Aspek Kepuasan	Tingkat Kepuasan (%)
1.	Peluang Karir	12,20
2.	Lingkungan Kerja	23,07
3.	Gaji	30,15
4.	<i>Team Work</i>	22,30
5.	<i>Culture</i>	12,28

Sumber: Human Talent Development Unit Induk Distribusi S2JB (2023)

Berikut pada Tabel 1.4 dapat dilihat tingkat aspek kepuasan kerja yang menunjukkan bahwa peluang karir sebesar 12,20%, lingkungan kerja 23,07%, gaji 30,15%, team work sebesar 22,30% dan *culture* sebesar 12,28%. Dari hasil persentase tersebut, dapat dilihat bahwa peluang karir menunjukkan persentase yang paling kecil diantara aspek lainnya yang menyebabkan kepuasan kerja yang tidak terpenuhi sehingga kinerja karyawan tidak tercapai dengan optimal.

Terdapat beberapa *research gap* dalam penelitian terdahulu, dalam penelitian (Che et al., 2021; Febrianti et al., 2020; Kuka et al., 2021; Nuriman, 2021; Suyanto et al., 2018) didapatkan hasil adanya hubungan positif signifikan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Sedangkan ditemukan hasil yang berpengaruh negatif tidak signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada penelitian (Abdul Kadir, 2020; Robby & Angery, 2021)

Adanya hasil adanya hubungan positif signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja (Chien et al., 2022; Harahap & Tirtayasa, 2020; Schedlinsky et al., 2020; Zhang et al., 2023) Sedangkan ditemukan hasil yang berpengaruh negative tidak signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja ditemukan pada penelitian (Bahri & Nisa, 2017; Prasetyo et al., 2021).

Dalam penelitian (Munir et al., 2020) menunjukkan hasil adanya hubungan negatif antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Sedangkan dalam penelitian (Rahayu et al., 2019), (Muhajir, 2019) ditemukan hasil pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan fenomena tersebut, dilakukan penelitian pengaruh pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja agar dapat diketahui bagaimana pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi S2JB”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan diatas, maka pada penelitian ini dirumuskan masalah yaitu:

1. Bagaimana pengaruh langsung pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN Unit Induk Distribusi S2JB?
2. Bagaimana pengaruh tidak langsung pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN Unit Induk Distribusi S2JB?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan perumusan masalah diatas yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh langsung pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN Unit Induk Distribusi S2JB.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh tidak langsung pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN Unit Induk Distribusi S2JB.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat antara lain:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mencapai pembelajaran yang dihasilkan dengan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi yang mengacu pada Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia level 8 (KKNI) untuk magister khususnya pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia mengenai pengembangan karir, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sehingga menghasilkan karya yang teruji. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bagi peneliti lainnya untuk pengembangan wawasan dan ilmu pengetahuan bagi pembaca.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perusahaan mengenai pengembangan karir, motivasi kerja dan kepuasan kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kadir. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi*, 1(3).
- Adamy, M. (2016). Manajemen SumberDaya Manusia. In *Kunststoffe International* (Vol. 106, Issue 12). Unimal Press.
- Ahyar, H., Andriani, H., Sukmana, D. J., Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (H. Abadi (ed.); Issue March). CV Pustaka Ilmu.
- Akbar, M. F. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Rajawali Citramas Kabupaten Sidoarjo). *Soetomo Management Review*, 1(2), 142–150.
- Apridar, & Adamy, M. (2018). The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in BNI in The Working Area of Bank Indonesia Lhokseumawe. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1, 1–5.
- Arif, S., Zainudin, Z., & Hamid, A. (2019). Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 2(4), 239–254.
- Athanasou, J. A., & Esbroeck, R. Van. (2019). International Handbook of Career Guidance. In *International Handbook of Career Guidance*. Springer Science & Business Media.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (BPJS Ketenagakerjaan Cabang

- Belawan). *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4676.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2013). Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work. In *John Wiley & Sons* (Second Edi, Vol. 53, Issue 9). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Caissar, C., Hardiyana, A., Nurhadian, A. F., & Kadir, K. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Antam Tbk (UIBPEI) Pongkor. *Acman: Accounting and Management Journal*, 2(1), 11–19.
- Che, W., Li, J., & Geng, R. (2021). Influencing Factors Affecting Work Performance and Personal Career Development Taking College Music Teachers as an Example. *Aggression and Violent Behavior*, November, 101714.
- Chien, Y. A., Lee, Y. H., Chang, Y. P., Lee, D. C., & Chow, C. C. (2022). Exploring the Relationships among Training Needs, Willingness to Participate and Job Satisfaction in Disaster Nursing: The Mediating Effect of Achievement Motivation. *Nurse Education in Practice*, 61(March), 103327.
- Chrisdayanti, I. S., Minarsih, M. M., & Seputro, A. (2020). Pengaruh Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, Rotasi Pekerjaan dan Pencapaian Kerja terhadap Pengembangan Karir (Studi Kasus Karyawan KSP Rejo Agung Sukses Semarang). *Journal of JCS Cardiologists*, 12(2), 345–350.
- Dessler, G. (2020). Human Resources Management 15th Ed. *Fortune*, 290.
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). High Performance Work Systems for Employee Job Satisfaction: The Mediational Role of Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108(October 2022).

- Dubrin, A. J. (2019). Fundamentals of Organizational Behavior. In *Fundamentals of Organizational Behavior* (6th ed.). Academic Media Solutions.
- Ekhsan, M., Aeni, N., Parashakti, R., & Fahlevi, M. (2019). The Impact Of Motivation, Work Satisfaction And Compensation On Employee's Productivity In Coal Companies. *Advances in Intelligent Systems Research*, 173(Icoemis), 406–415.
- Fahrizi, F., Naser, A., & Aziz, E. A. (2021). Hubungan Pengembangan Karier Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sumber Alfaria Trijaya TBK Di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*, 5(1), 35–44.
- Fatmala, K., Yani, P., & Nasution, Z. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Labuanbatu. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 3(2), 52–57.
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020). The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in PT Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1(2), 25–35.
- Gopal, R., Singh, V., & Aggarwal, A. (2021). Impact of Online Classes on The Satisfaction and Performance of Students During The Pandemic Period of COVID 19. *Education and Information Technologies*, 26(6), 6923–6947.
- Grimes, A. J., Cummings, L. L., & Staw, B. M. (1986). Research in Organizational Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 673.
- Hambut, A. A., & Prayekti. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Intrinsik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Dinas Kebudayaan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(3), 1027–1038.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor

- Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23.
- Hollenbeck, N. |, Gerhart, |, & Wright, |. (2016). *Fundamentals of Human Resource Sixth Edition*. McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121.
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management, 12th ed* (P. Ducham & J. Thornton (eds.)). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Joseph F. Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem). In *SAGE Publications, Inc* (Third edit, Issue Mi).
- Jumawan, J., & Mora, M. T. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 343–352.
- Kaufman, B. E. (2019). Managing the Human Factor. In *Managing the Human Factor* (19th Centu). Cornell University Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). Organizational Behavior. In *McGraw-Hill Education* (9th ed).
- Kuka, Y., Tamsah, H., Mulat, T. C., Kadir, I., Putra, R. S. P., Yusriadi, Y., & Prabowo, D. Y. B. (2021). Career Development and Motivation for the Quality of Nursing Services. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 6306–6313.
- Lei, C., Hossain, M. S., Mostafiz, M. I., & Khalifa, G. S. A. (2021). Factors Determining Employee Career Success in The Chinese Hotel Industry: A Perspective of Job-Demand Resources Theory. *Journal of Hospitality and*

Tourism Management, 48(September 2020), 301–311.

Majid, A., Hakim, A. L., & Assadam, E. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JAS-PT (Jurnal Analisis Sistem Pendidikan Tinggi Indonesia)*, 5(1), 9.

Manikottama, R. I., Baga, L. M., & Hubeis, A. V. S. (2019). The Influence of Motivation, Work Environment and Leadership on Employee Performance in PT Satu Edukasi. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 242–252.

Maulyan, F. F. (2019). Peran Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Karir: Theoretical Review. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), 40–50.

Miskiani, K. A., & Bagia, I. W. (2020). Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Disiplin Kerja. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 120–129.

Muhajir, A. (2019). Analisis Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Mitra Alami Gresik). *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(2), 180.

Muhlis, M., Soepeno, & Rinda, R. T. K. (2018). Pelatihan dan Pemasukan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 45.

Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*, 7th ed (7th ed.). Prentice Hall.

Mullins, L. J., & Rees, G. (2023). *Management and Organisational Behaviour* (13th ed.). Pearson Education.

Munir, A., Salleh, M., Omar, K., Aburumman, O. J., Hazimah, N., Mat, N., & Almhairat, M. A. (2020). The Impact of Career Planning and Career Satisfaction on Employees Turnover Intention. *Entrepreneur and*

Sustainability Issues, 8(1), 218–232.

Natalia, N. K. S. S., & Netra, I. G. S. K. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1507.

Nuriman, H. (2021). The Analysis Of Competence And Career Development Impact On Work Motivation And Its Implication Toward Employee's Performance. *Akademik Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 1–8.

Prasetyo, E., Riadi, F., Rinawati, N., & Resawati, R. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Acman: Accounting and Management Journal*, 1(2), 61–66.

Prasetyaningtyas, S., Natalia, C., & Utami, T. (2022). Factors Affecting Gen Z Work Performance: Case Study From E-Commerce Industry in Jabodetabek. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 12–22.

Pratiwi, D., Fauzi, A., Febrianti, B., Noviyanti, D., Permatasari, E., & Rahmah, N. (2023). Pengaruh Pelatihan, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(3), 561–570.

Purnomo, M. W. (2021). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor KPU Kabupaten Lampung Tengah. *JMM Online*, 5(7), 424–437.

Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79–89.

Ramli, A. H., & Yudhistira, R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. *Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan*, 811–816.

- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, & Patrick M. Wright. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management, Sixth Edition*. Mc Graw Hill Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Beward, K. E. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (Claudine O'Donnell acquisitions (ed.); Canadian E). Pearson Education.
- Robby, K., & Angery, E. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 5(3), 494–512.
- Rohimah, A. N., Fayzhall, M., Napitupulu, B. B. J., & Asbari, M. (2022). The Effect of Job Training, Performance Assessment and Work Motivation on the Performance of Production Division Employees at PT Rinnai Indonesia (Case Study of the Gas Valve Division). *Journal of Science and Technology*, 1(2).
- Santoso, M. R., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Provinsi Dki Jakarta. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 12(1), 84–94.
- Schedlinsky, I., Schmidt, M., & Wöhrmann, A. (2020). Interaction of information and control systems: How the perception of behavior control affects the motivational effect of relative performance information. *Accounting, Organizations and Society*, 86.
- Sriyani, Hubeis, A. V. S., & Ramly, A. T. (2023). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 318–329.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Cetakan 19). Alfabeta, Bandung.

- Sularmi, L., & Banjal, T. P. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Unibless Indo Multi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(3), 294.
- Super, D. (2017). Donald Super Developmental self-concept. *Journal Management*, 20(2), 245.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Agora*, 7(1), 6–12.
- Sutarto, B., & Irawati, L. (2023). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2744–2756.
- Suyanto, Sapta, I. K. S., & Sudja, I. N. (2018). The Effect of Career Development and Leadership on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variables on Cv Blue Waters Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(03), 20583–20591.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 113.
- Syam, M., Mas, M., & YAPI Bone, S. (2023). Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seiko: Journal of Management & Business*, 6(1), 358–366.
- Szeto, E. (2022). Social Cohesion for Societal Prosperity: Teachers' Inclusive Development of Career Education for All Students' Growth in Hong Kong Secondary Schools. *Teaching and Teacher Education*, 115, 103722.
- Tianto, Y. D., & Surya, M. (2022). Pengaruh Job Satisfaction dan Career Development Terhadap Tingkat Employee Performance dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Moderasi (Studi Karyawan Bank OCBC, Tangerang, Banten). *Diponegoro Journal of Management*, 11, 1–15.

- Tiong, P., Sumaryo, P., Dalle, M. Y., & Latif, A. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Hadji Kalla Cabang Urip Sumohardjo Makassar dengan Employee Engagement sebagai variabel Intervening. *Journal of Metaverse Adpertisi*, 43–51.
- Vu, T. Van. (2022). Perceived Socially Responsible HRM, Employee Organizational Identification, and Job Performance: The Moderating Effect of Perceived Organizational Response to a Global Crisis. *Heliyon*, 8(11), e11563.
- Wang, L., & Chen, Y. (2022). Success or Growth? Distinctive Roles of Extrinsic and Intrinsic Career Goals in High-Performance Work Systems, Job Crafting, and Job Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 135(October 2020), 103714.
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). The Effect of Career Development, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 262–271.
- Wibowo, A. S. (2021). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Di Lembaga Pemasarakatan Kelas Ii a Purwokerto. *Journal of Management Review*, 5(3), 655–663.
- Zhang, J., Huang, R., Chen, Q., & Zhao, G. (2023). The Relationships between Supervisor-Subordinate Guanxi, Perceived Supervisor Autonomy Support, Autonomous Motivation and Employee Job Satisfaction: Evidence from International Hotel Chains in China. *International Journal of Hospitality Management*, 108(October 2022), 103354.
- Zheng, H., Vatsa, P., Ma, W., & Zhou, X. (2022). China Economic Review Working hours and Job Satisfaction in China : A Threshold Analysis. *China Economic Review*, 77(April 2022), 101902.